ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XXXVII SECTIO H 2003

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

MARIAN SOŁTYSIK

Model strategii konkurencji M. E. Portera jako podstawa generowania i formułowania strategii logistycznych. Próba syntezy

A model of the strategy of competition by M. E. Porter as the basis of generating and formulating the logistic strategies. An attempt at a synthesis

„Ameryka biznesu odkryła „nową" broń do walki o udziały w rynku i zwiększenie zwrotu z inwestycji"[1]. To stwierdzenie autorów znanego podręcznika amerykańskiego z logistyki w sposób dobitny pokazuje nowe oblicze logistyki. Wskazuje, że także w sferze logistyki mogą być realizowane nie tylko cele operatywne, ale także cele strategiczne przedsiębiorstw. Dotyczy to przede wszystkim decyzji określających pozycje logistyki wobec zjawisk rynkowych i tych które wprowadzają logistykę do konkurencji jako komponent strategiczny. Stąd też przez wizję strategiczną logistyki należy rozumieć określony scenariusz o przyszłości logistyki w przedsiębiorstwie i jej roli w kształtowaniu pozycji przedsiębiorstwa na ryku. Dzięki logistyce może być osiągnięta przewaga konkurencyjna. Jak stwierdza znany niemiecki logistyki H. Ch. Pfohl[2] „im wyższa jest atrakcyjność lub pozycja logistyki, tym większe jest jej strategiczne znaczenie". Natomiast angielski logistyk M. Christopher[3] pisze „pozycja trwałej wyższości nad konkurentami, odzwierciedlana w wyborze dokonywanym przez klienta, może być osiągnięta dzięki logistyce".

[1] J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr, *Zarządzanie logistyczne*. PWE Warszawa 2002.
[2] H. Ch. Pfohl, *Zarządzanie logistyką*. Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.
[3] M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*. Wydanie II, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.

Dzisiaj nie trzeba już przeprowadzać głębokiego dowodu, że logistyka odgrywa ważną rolę w procesie zdobywania przewagi konkurencyjnej. Potwierdza to praktyka gospodarcza. Tym nie mniej należy odpowiedzieć na następujące pytanie: w jaki sposób logistyka może przyczynić się do zdobycia przewagi konkurencyjnej?

Aby odpowiedzieć na to pytanie należy przede wszystkim:

– opracować wizję logistyki w przedsiębiorstwie;

– określić cele i zadania logistyki i ich związek z celami strategicznymi przedsiębiorstwa;

– sformułować odpowiednie strategie logistyczne i ustalić ich miejsca w ogólnej strategii przedsiębiorstwa;

– opracować strategiczny plan logistyczny i włączyć go do strategicznego planu przedsiębiorstwa;

– opracować i wdrożyć odpowiednie systemy realizacji i kontroli strategicznych planów logistycznych.

Strategie logistyczne są stosowane w przedsiębiorstwach jako wsparcie ich działań w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Z tego też względu problematyka ta będzie przedmiotem dalszych rozważań.

Koncepcje wyróżnienia strategii logistycznych

Wyróżnienie i formułowanie strategii logistycznych jest procesem złożonym ze względu na wzajemne uwarunkowania i powiązania problemów strategicznych oraz specyficzną „przekrojową" funkcję logistyki. Ponadto wzrost znaczenia łańcuchów dostaw wprowadza nowe elementy i relacje do kształtowania strategii przedsiębiorstw. Powstaje ważny problem wykraczający już poza tematykę artykułu: czy strategia przedsiębiorstwa produkcyjnego wyznacza kierunki rozwoju łańcucha dostaw, którego elementem jest logistyka czy też łańcuch dostaw kształtuje strategię przedsiębiorstwa produkcyjnego. Trzeba także zwrócić uwagę na fakt różnego rozumienia przez logistyków strategii jako sposobu działania dzięki któremu przedsiębiorstwo ma nadzieję osiągnąć określony cel.

W literaturze przedstawiane są różne koncepcje wyróżniania strategii logistycznych. Za podstawową, a zarazem wyjściową, można uznać trójszczeblową strukturę strategii: strategia przedsiębiorstwa (korporacji), strategia jednostek strategicznych, strategie funkcjonalne.

Na bazie tej struktury wielu logistyków lokalizuje i wyróżnia strategie logistyczne. W Polsce to podejście stosują m.in. J. Witkowski i M. Ciesielski[4]. Są to następujące poziomy strategii:

[4] J. Witkowski, *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. AE Wrocław 1995; M. Ciesielski, *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wyd. AE Poznań 1998; M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poznań 1999.

1) strategia dużych przedsiębiorstw (korporacji) działających na wielu rynkach związana z wyborem obszaru działalności i sposobu jej prowadzenia;

2) strategia jednostek produkcyjno-handlowych dotycząca konkretnego produktu i rynku, a określająca sposób konkurowania (strategia konkurencji);

3) strategie funkcjonalne związane z realizowanymi w przedsiębiorstwie funkcjami (strategia produkcyjna, finansowa, marketingowa, logistyczna).

Rola logistyki na poszczególnych poziomach strategii przedsiębiorstwa jest różna. Najwyższy poziom strategii to poziom dużych przedsiębiorstw (korporacji) działających na wielu rynkach. Wtedy decyzje logistyczne stanowią część generalnej strategii związanej w lokalizacją produkcji, ustaleniem asortymentu produkcji, sposobami obsługi poszczególnych rynków. W miarę postępu globalizacji będzie rosła rola logistyki. Jednakże siła oddziaływania koncepcji logistycznych jest słabsza od innych elementów strategii tych przedsiębiorstw, na przykład wymagań polityki finansowej korporacji lub założeń w zakresie oddziaływania na rynek[5].

Na niższym poziomie, to jest jednostek produkcyjno – handlowych, znaczenie logistyki jest większe. Na tym poziomie podejmuje się decyzje dotyczące charakteru konkurencji w obrębie danego rynku, rodzaju oferowanych produktów lub usług, ukierunkowania na grupy klientów oraz sposobu rozdziału zasobów przedsiębiorstwa[6]. W tych przedsiębiorstwach logistyka jest ważnym elementem przyjętej strategii konkurencji.

Na poziomie funkcjonalnym strategie logistyczne są samodzielnymi strategiami realizowanymi w określonym obszarze przedsiębiorstwa. Jej ogólnym zadaniem jest wspomaganie realizacji strategii ogólnej przedsiębiorstwa.

Inną koncepcję wyróżniania strategii logistycznych przedstawił H. Ehrmann[7]. Jego zdaniem dla wyróżnienia i formułowania strategii logistycznych niezbędne jest poznanie tzw. strategicznych wymiarów (Strategische Dimensionen). Są to między innymi: rodzaje ukształtowania rynku, zasięg ukształtowania rynku, doświadczenia na rynku, przestrzenna struktura rynku, postępowanie na rynku wobec konkurentów, relacje produktowo-rynkowe, przewaga konkurencyjna, kooperacja, orientacja technologiczna. Wymienione strategiczne wymiary wchodzą do strategii marketingowych. Mogą wejść w całości lub odgrywać w nich rolę dominującą. Na przykład wyrazem rodzaju ukształtowania rynku są znane w polskiej literaturze następujące strategie:

– strategia działań niezróżnicowanych;
– strategia działań zróżnicowanych;
– strategia działania skoncentrowanego.

---

[5] M. Ciesielski, *Strategie...*

[6] J. Witkowski, *op. cit.*

[7] H. Ehrmann, *Logistik*. Friedrich Kiehl Verlag. Ludwigshafen, 1999.

Natomiast wyrazem relacji produktowo-rynkowych są strategie:
– penetracji rynku;
– rozwoju rynku;
– rozwoju produktu;
– dywersyfikacji.

Z drugiej strony przedstawione strategiczne wymiary wnoszą orientację do generowania i formułowania strategii logistycznych. Wyrazem oddziaływania tego wymiaru są strategie konkurencji sformułowane przez M. E. Portera:
– strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych;
– strategia zróżnicowania;
– strategia koncentracji.

Ich bezpośrednim rozwinięciem są logistyczne strategie konkurencji.

Jako próbę całościowego ujęcia strategii logistycznych można uznać strukturę strategii przedstawioną przez S. Kummera[8]. Wyróżnia on nie tylko trzy podstawowe poziomy: strategia przedsiębiorstwa (jako strategia korporacji), strategia obszarów biznesu wyrażone w strategiach konkurencji oraz strategie funkcjonalne. Logistyka jako funkcja koordynacji przepływów znajduje swoje miejsce w obszarze strategii funkcjonalnej. Ponadto S. Kummer wyróżnia szczegółowe strategie logistyczne poszczególnych obszarów logistyki oraz funkcji logistyki.

Są to następujące strategie obszarów logistyki:
– logistyki zaopatrzenia;
– logistyki produkcji;
– logistyki dystrybucji;
– logistyki powtórnego zagospodarowania.

Natomiast strategie podstawowych funkcji logistyki są następujące:
– transportu;
– sterowania zapasami i utrzymywania magazynów;
– opakowań;
– obsługi zamówień.

W przedstawionych koncepcjach wyróżniania strategii logistycznych największe znaczenie przypisuje się strategiom konkurencji. Większość strategii logistycznych jest bowiem pochodną podstawowych strategii konkurencji. Ponadto strategie konkurencji są również uwzględniane przy budowie strategii logistyki jako strategii funkcjonalnej oraz szczegółowych strategii logistycznych.

[8] D. Arnold, H. Isermann, A. Kuhn, H. Tempelmeier, *Handbuch Logistik*. Springer Verlag, Berlin 2002.

Siły napędowe konkurencji w modelu M. E. Portera a logistyka

Literatura przedmiotu dostarcza wiele różnych ujęć i układów klasyfikacyjnych strategii logistycznych. Najczęściej strategie logistyczne traktuje się jako pochodne najbardziej chyba popularnego modelu strategii konkurencji, modelu przedstawionego przez M. E. Portera. Dalsze rozważania wymagają przypomnienia podstawowych założeń tego modelu[9]:

– istotą formułowania strategii konkurencji jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia;

– kluczowym elementem otoczenia jest sektor, w którym dane przedsiębiorstwo konkuruje;

– struktura sektora wywiera silny wpływ na określenie konkurencyjnych reguł oraz strategii które przedsiębiorstwo może stosować;

– stan konkurencji zależy od pięciu podstawowych sił konkurencyjnych;

– celem strategii konkurencji przedsiębiorstwa w danym sektorze jest wyszukanie takiej pozycji, w której może się ono najlepiej bronić przed tymi siłami albo spożytkować je na własną korzyść.

Należy też przypomnieć, że M. E. Porter zaliczany jest do tzw. szkoły pozycyjnej. W szkole pozycyjnej „badania są podporządkowane nadrzędnemu praktycznemu celowi: jak osiągnąć sukces, jak wygrać konkurencyjną walkę"[10].

Charakter i natężenie konkurencji w sektorze zależą według M. E. Portera od pięciu sił napędowych[11]:

– groźba wejścia nowych konkurentów;

– rywalizacja między istniejącymi firmami;

– siła przetargowa dostawców;

– siła przetargowa nabywców;

– zagrożenie przez substytuty.

Wszystkie pięć sił napędowych działających łącznie wyznacza natężenie konkurencji w sektorze. Siły te odgrywają określoną rolę w sektorze. P. B. Schary i T. Skjott-Larsen[12] stwierdzają, że pierwszą siłą jest pozycja przedsiębiorstw względem nabywców (klientów), mierzona udziałem na rynku. Natomiast jako drugą siłę wyróżniają pozycję przedsiębiorstwa wobec konkurencji w ogólnym oddziale w rynku mierzoną wskaźnikiem siły rynkowej. Jako trzecią siłę wyróżniają pozycję przedsiębiorstwa względem dostawców odzwierciedlającą jego pozycje na rynkach zasobów mierzoną udziałem w ogólnej wielkości zakupów. Jako czwartą siłę wyróżniają pozycję przedsiębiorstwa względem substytutów, a jako piątą – zagrożenie ze strony nowych przedsiębiorstw.

---

[9] M. E. Porter, *Strategia konkurencji*. PWE, Warszawa 1992.

[10] K. Obłój, *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa1998.

[11] M. E. Porter, *op. cit.*

[12] P. B. Schary, T. Skjott-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2002.

Logistyka może oddziaływać na wszystkie siły napędowe konkurencji. Działania logistyczne mogą być wykorzystane dla tworzenia barier wejścia na rynek przed nowymi konkurentami, dla zapewnienia jak najlepszej pozycji w rywalizacji między istniejącymi firmami w sektorze, dla polepszenia atrakcyjności produktów w porównaniu z produktami zamiennymi, dla wzmocnienia pozycji przetargowej wobec dostawców oraz nabywców. Przegląd tych działań przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Możliwości wpływu logistyki na siły napędowe konkurencji

Siły napędowe konkurencji	Środki	Możliwości wpływu logistyki
Nowi konkurenci	Budowa barier wejścia na rynek	Np. tworzenie i wykorzystanie efektów skali przez budowę dużych systemów logistycznych, bardzo zróżnicowana oferta usług logistycznych
Rywalizacja między istniejącymi firmami	Konkurowanie za pomocą odmiennych cech jak ceny	Np. zindywidualizowane usługi logistyczne, wykorzystanie źródeł racjonalizacji, kooperacja wzdłuż łańcucha logistycznego, dywersyfikacja w nowe, o mało zintensyfikowanej konkurencji obszary biznesu, zdolność do innowacji logistycznych
Substytuty	Polepszenie atrakcyjności produktów w porównaniu z produktami zamiennymi	Np. zindywidualizowane usługi logistyczne, wykorzystanie źródeł racjonalizacji, kooperacja wzdłuż łańcucha logistycznego, dywersyfikacja w nowe o mało zintensyfikowanej konkurencji obszary biznesu, zdolność do innowacji logistycznych
Dostawcy	Ograniczenie wyłączności dostawców	Np. integracja wstecz w łańcuchu logistycznym, strategiczna kooperacja, wielość dostawców
Odbiorcy (nabywcy)	Ograniczenie wyłączności odbiorców	Np. integracja w przód w łańcuchu logistycznym, polepszenie logistycznych miejsc przecięcia do odbiorców, poszerzenie bazy odbiorców usług logistycznych

Źródło: D. Arnold, H. Isermann, A. Kuhn, H. Tempelmeier, *op. cit.*

Bariery wejścia do sektora mają na celu ograniczenie możliwości konkurencyjnego ataku ze strony nowych konkurentów tworząc wysokie koszty wchodzenia na rynek. Takie bariery może tworzyć logistyka. Przykładem jest tworzenie i wykorzystanie efektów skali przez budowę dużych systemów logistycznych, a także zapewnieniu bardzo zróżnicowanej oferty usług logistycznych.

Substytuty to produkty lub usługi różne od typowych w sektorze ale zaspokajające te same lub podobne potrzeby. W logistyce polepszeniu atrakcyj-

ności produktów w porównaniu z substytutami może nastąpić na przykład przez zindywidualizowane usługi logistyczne, kooperacje wzdłuż łańcucha logistycznego, zdolność do innowacji logistycznych.

Rywalizacja między istniejącymi firmami w sektorze zależy zdaniem K. Obłoja[13] od tempa wzrostu sektora, stopnia zróżnicowania produktów, wysokości kosztów stałych, liczby zróżnicowania konkurentów w sektorze.

W obszarze logistyki dla zapewnienia jak najlepszej pozycji w rywalizacji w sektorze mogą być stosowane na przykład zindywidualizowane usługi logistyczne, wykorzystanie źródeł racjonalizacji, kooperacja wzdłuż łańcucha logistycznego, zdolność do innowacji logistycznych.

Bardzo zróżnicowane mogą być działania mające na celu wzmocnienie pozycji przetargowej wobec dostawców oraz wobec odbiorców. Dostawcy mogą grozić podniesieniem cen lub obniżeniem jakości sprzedawanych produktów lub usług. Natomiast nabywcy (odbiorcy) mogą grozić obniżeniem cen, wymuszeniem wyższej jakości, zwiększeniem zakresu obsługi czy przeciwstawieniem sobie konkurentów w sektorze. Duże znaczenie we wzmocnieniu pozycji przetargowej wobec dostawców oraz wobec nabywców mają działania logistyczne. Wzmocnienie pozycji przetargowej wobec dostawców może nastąpić w drodze ograniczenia wyłączności dostawców przez integrację wstecz w łańcuchu logistycznym, strategiczną kooperację, wielość dostawców. Siła nacisku dostawców wzrasta, gdy zmniejsza się ich ilość. Wzmocnienie pozycji przetargowej wobec nabywców może nastąpić w drodze ograniczenia wyłączności odbioru przez integrację w przód w łańcuchu logistycznym, usprawnieniu logistycznych miejsc przecięcia do nabywców, poszerzania bazy odbiorców usług logistycznych.

Można więc stwierdzić, że działania logistyczne mają ważne miejsce w analizie sił wpływających na konkurencję w sektorze.

Przedstawione siły napędowe konkurencji wyznaczają wybory strategiczne jakie mają miejsce w sektorze. Jednakże te siły napędowe mają mniejsze znaczenie w stosunkach zewnętrznych sektora jako całości.

Odzwierciedlenie rodzajów strategii konkurencji wyróżnionych przez M. E. Portera w logistyce

M. E. Porter wyróżnił trzy podstawowe rodzaje strategii, które można stosować indywidualnie lub w kombinacjach dla stworzenia i utrzymania pozycji przez dłuższy okres oraz uzyskiwania lepszych wyników od konkurentów w sektorze.

Są to[14]:

---

[13] K. Obłoj, *op. cit.*

[14] M. E. Porter, *op. cit.*

– wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych;
– zróżnicowania wyrobu lub usługi oferowanej przez firmę;
– koncentracji na określonej grupie nabywców, określonym asortymencie wyrobów lub rynku geograficznym.

Przywództwo kosztowe i różnicowanie wyrobów i usług dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej w szerokich zakresach rynku, natomiast strategie koncentracji dążą do uzyskania przewagi kosztowej lub odróżniania się w wąskich segmentach rynku.

Oparcie strategii logistycznej na modelu Portera nie jest proste, albowiem nie wszystkie elementy tej koncepcji odpowiadają w pełni istocie i zadaniom logistyki. Największe znaczenie przypisuje się logistyce w realizacji przywództwa kosztowego, gdyż logistyka traktowana jest jako bardzo poważny instrument redukcji i racjonalizacji kosztów.

Strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych była spopularyzowana w latach siedemdziesiątych XX wieku dzięki, jak twierdzi M. E. Porter, koncepcji krzywej doświadczenia[15]. Motywem tej strategii jest niski koszt wytwarzania w porównaniu z konkurentami, ale nie można jednak pomijać jakości i poziomu obsługi. Pozycja kosztowa przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników. Zdaniem niemieckich logistyków W. Delfmanna i M. Reichlena[16] zależy od następujących czynników: ekonomii skali, efektów uczenia się, wykorzystania zdolności produkcyjnej, techniki, kosztów pośredników, kształtowania produktu. Czynniki o tym charakterze kształtują również koszty logistyczne (tab. 2). Jak potwierdzają liczne badania w wielu krajach działalność logistyczna zawiera wiele możliwości racjonalizacji kosztów[17]. Obejmuje tak stosowanie określonych przedsięwzięć techniczno-organizacyjnych, jak i metod zarządzania procesami logistycznymi. Decyzje w tym zakresie zależą od poszczególnych przedsiębiorstw. Przykładem może być zlecanie określonych procesów i czynności logistycznych na zewnątrz.

Jak stwierdza włoski logistyk Marco Gosso w większości przedsiębiorstw nadal uważa się, że zlecanie procesów i czynności logistycznych jest:
– sposobem na obniżenie kosztów bez zmiany pomieszczeń magazynowych, wyposażenia i systemu informatycznego;
– sposobem na szybkie zredukowanie liczby zatrudnionych wewnątrz przedsiębiorstwa.

---

[15] *Ibidem.*

[16] D. Arnold, H. Isermann, A. Kuhn, H. Tempelmeier, *op. cit.*

[17] Szersze rozważania przedstawiono w pracy Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Wyd. III zmienione, PWE, Warszawa 2003.

Tab. 2. Strategiczne czynniki kształtujące pozycję kosztową przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem sfery logistyki

Strategiczne czynniki kształtujące pozycję kosztową przedsiębiorstwa	Wybrane czynniki w sferze logistyki
Ekonomia skali	użycie specjalistycznych automatów do komisjonowania, podział pracy, centralizacja czynności logistycznych
Efekty uczenia się	poprawa gotowości, ciągłe usprawnienia w koordynacji i organizacji procesów logistycznych
Wykorzystanie zdolności produkcyjnej	relacja kosztów stałych do kosztów zmiennych, koszty urządzeń i eksploatacji logistycznych zdolności produkcyjnych
Technika	redukcja robocizny w wyniku mechanizacji i automatyzacji, sprawna synchronizacja procesów logistycznych, integracja przesyłania zamówień klientów
Koszty pośredników	korzystne umiejscowienie magazynów i miejsc przeładunkowych; posiadanie efektywnych czynników produkcji, negocjacje, związki kooperacyjne wzdłuż łańcucha logistycznego
Kształtowanie produktu	logistycznie ukierunkowane kształtowanie produktu, modelowanie i standaryzacja

Źródło: D. Arnold, H. Isermann, A. Kuhn, H. Tempelmeier, *op. cit.*

Przedsiębiorstwa traktują te sposoby obniżki kosztów jako cel krótkookresowy. W dalszym ciągu nieliczne są przypadki, gdy usługodawca logistyczny zaangażowany jest w proces reorganizacji struktury logistycznej klienta[18].

Dzięki między innymi działalności logistycznej pozycja niskich kosztów chroni przedsiębiorstwa przed wszystkimi siłami napędowymi konkurencji, szczególnie zaś stanowi ochronę przed rywalizacją ze strony konkurentów.

W strategii niskiego kosztu, zdaniem Ciesielskiego, logistyka może być wykorzystana na następujące sposoby[19]:

– obniżka kosztów logistycznych jest w pewnym okresie podstawowym sposobem utrzymania pozycji najtańszego producenta;

– pozycja niskiego kosztu jest uzyskiwana w drodze działań polegających na kombinacji strategii logistycznej i innej strategii funkcjonalnej;

– logistyka stanowi podstawę strategii przywództwa kosztowego w długim okresie.

Strategia różnicowania polega na tym, aby produkt uzyskał u klienta szczególną pozycję. Sposoby różnicowania mogą być różne.

[18] M. Gosso, *Zlecanie czynności logistycznych firmom zewnętrznym jako podstawa reorganizacji łańcucha zaopatrzeniowego i okazja do maksymalnego wykorzystania możliwości*, w: *Logistics '98 Zarządzanie łańcuchami dostaw*. Materiały Konferencyjne, tom I, Katowice 21-22 maja 1998.

[19] M. Ciesielski: *Strategie logistyczne...*

Różnicowanie może nastąpić przez stworzenie odpowiedniego image danej firmy albo przez odpowiednią jakość produktu lub wreszcie przez wyposażenie go w dodatkowe usługi[20].

Różnicowanie osłania przed konkurencją i wiąże klientów z produktem. Należy zwrócić uwagę, że w strategii różnicowania nie można pomijać wysokości kosztów, chociaż nie są one podstawowym celem tej strategii.

Poziom obsługi klienta to obecnie bardzo ważny sposób zdobywania przewagi konkurencyjnej. Obsługa klienta powinna być elementem wzmacniającym zalety produktu. Może obejmować takie elementy jak: czas i elastyczność dostawcy, niezawodność i pewność dostawy, wygodne składanie zamówienia, łatwość współpracy, usługi posprzedażne[21].

Gdy produkty są niedostępne w chwili gdy nabywca chce dokonać zakupu, natomiast dostępne są produkty – substytuty konkurenta, łatwo jest stracić klienta na rzecz konkurencji. Ogromne znaczenie obsługi klienta powoduje niezbędność ustalenia jego roli w strategii przedsiębiorstwa. Warto więc przytoczyć jeszcze, w charakterze syntezy, stwierdzenie M. Ciesielskiego. Poziom obsługi klienta w strategii przedsiębiorstwa powinien[22]:

– być głównym elementem różnicującym produkt;

– wspomagać w istotny sposób zasadniczy element różnicujący;

– być ustalony w taki sposób, aby konkurenci nie zdobyli na tym polu trwałej przewagi.

Strategia koncentracji wymaga ograniczenia się do określonej grupy odbiorców, regionalnego rynku albo wąskiej grupy produktów. Przewaga konkurencyjna w tej strategii zostaje osiągnięta przez zróżnicowanie polegające na dostosowaniu do specyficznych wymagań danego segmentu rynku i/lub przez przewagę kosztów w tym segmencie rynku[23]. Strategia konkurencji nie zapewnia więc niskich kosztów czy też różnicowania z perspektywy rynku jako całości. Dąży do osiągnięcia obu celów w wąskim segmencie rynku.

Dotychczasowe osiągnięcia nauki i praktyki pozwalają stwierdzić, że strategie logistyczne są bezpośrednim rozwinięciem modelu strategii konkurencji M. E. Portera. Stąd też wyróżnia się:

* logistyczną strategię niskiego kosztu;
* logistyczną strategię różnicowania;
* logistyczną strategię koncentracji działań na określonej grupie nabywców lub rynku geograficznym.

---

[20] H. Ch. Pfohl, *Zarządzanie logistyką.*

[21] Szersze rozważania przedstawiają m.in. M. Christopher, *op. cit.*; D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta.* PWE, Warszawa 2001.

[22] *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy,* pod red. M. Ciesielskiego, Wyd. AE, Poznań 2001.

[23] H.Ch. Pfohl, *op. cit.*

Tab. 3. Strategie konkurencji i ich odzwierciedlenie w strategiach logistycznych

Strategie konkurencji	Cechy (przejawy) strategii	Konsekwencje dla strategii logistycznych
Strategia przywództwa kosztowego	Spowodowanie niskich kosztów jako czynnika konkurencji. Polityka relatywnie niskich cen.	Punkt ciężkości oparty na redukcji kosztów logistycznych. Utrzymanie poziomu obsługi logistycznej na niskim, ale akceptowanym poziomie.
Strategia różnicowania	Dążenie do różnicowania wyrobów lub usług. W wyniku różnicowania wyrobów lub usług zwiększają się korzyści i zadowolenie klientów.	Skracanie czasu reakcji i czasu przepływu, wyższa elastyczność dostaw i gotowość dostaw, dokładne (ścisłe) terminy dostaw.
Strategia koncentracji	Dążenie do koncentracji na określonych usługach i/lub odbiorcach.	Specjalna orientacja usług logistycznych na zapotrzebowanie określonych grup klientów. Wyższa elastyczność dostaw, podwyższony poziom obsługi w stosunku do konkurentów.

Źródło: H. Ehrmann, *Logistik*, *op. cit.*

Zestawienie strategii konkurencji i ich odzwierciedlenie w strategiach logistycznych przedstawiono w tabeli 3.

W strategii przywództwa kosztowego punkt ciężkości oparty jest na redukcji kosztów logistycznych, a utrzymanie poziomu obsługi logistycznej następuje na niskim, ale akceptowanym poziomie.

W strategii różnicowania dąży się do skracania czasu reakcji i czasu przepływu, wyższej elastyczności i gotowości dostaw oraz dokładnych terminów dostaw.

W strategii koncentracji następuje specjalna orientacja usług logistycznych na zapotrzebowanie określonych grup klientów, dąży się do wyższej elastyczności dostaw i podwyższenia poziomu obsługi w stosunku do konkurentów.

Przedstawione relacje strategii konkurencji i odpowiadających im strategii logistycznych wymagają jeszcze pogłębienia. Można to przedstawić na przykładzie realizacji podstawowych strategii konkurencji w podsystemach logistycznych takich jak: składowanie, gospodarka magazynowa, transport oraz realizacja zamówień.

Zgodnie z tymi strategiami należy podejmować określone działania w ramach poszczególnych podsystemów (tabela 4).

Na przykład stosowanie strategii przywództwa kosztowego w podsystemie gospodarki magazynowej wymaga centralizacji, niewielkich zapasów magazynowych, konsolidacji zapasów bezpieczeństwa, natomiast stosowanie strategii różnicowania usług wymaga lokalnego składowania, wysokiej pewności dostaw oraz krótkich czasów dostaw. Stosowanie strategii przywództwa kosztowego

Tab. 4. Realizacja podstawowych strategii konkurencji w podsystemach logistycznych

Elementy systemu logistycznego	Strategie	
	Przywództwo kosztowe	Różnicowanie usług
Cele systemów logistycznych	minimalizacja kosztów przy akceptowanej jakości logistycznej	duża szybkość dostaw, pewność dostaw, wysoka gotowość dostaw, elastyczność w zaspakajaniu potrzeb odbiorców
Składowanie	centralizacja, konsolidacja dóbr w niewielu miejscach produkcji i magazynowania	wielostopniowe struktury składowania
Gospodarka magazynowa	centralizacja, niewielkie zapasy magazynowe, konsolidacja zapasów bezpieczeństwa	lokalne składowanie, wysoka pewność dostaw, krótkie czasy dostaw
Transport	konsolidacja opłacalnego transportu (transport kombinowany), kompletowanie ładunków transportowych, obniżanie częstotliwości transportu, własny transport tylko przy wysokim obciążeniu	mix częściowych ładunków transportowych do odbiorców i kompletne ładunki transportowe do składów zaopatrzenia, oferta przesyłek pośpiesznych, serwis doręczeń
Realizacja zamówień	centralizacja, integracja, ujednolicone sposoby postępowania z zamówieniami	decentralizacja, stała integracja klientów, zróżnicowane sposoby postępowania z zamówieniami

Źródło: D. Arnold, H. Isermann, A. Kuhn, H. Tempelmeier, *op. cit.*

w podsystemie transportu wymaga konsolidacji transportu (transport kombinowany), kompletowania ładunków transportowych, zmniejszenia częstotliwości transportu, natomiast stosowanie strategii różnicowania usług wymaga częściowych ładunków transportowych do odbiorców i kompletnych ładunków transportowych do składów zaopatrzenia, oferty przesyłek pośpiesznych, serwisu doręczeń.

Przedstawione rozważania zawierają tylko najważniejsze aspekty formułowania i stosowania logistycznych strategii konkurencji na bazie modelu konkurencji M. E. Portera.

O teoretycznych i praktycznych niedostatkach logistycznych strategii konkurencji opartych na modelu M. E. Portera

Model konkurencji M. E. Portera znalazł wielu komentatorów i interpretatorów. Podkreśla się z jednej strony jego użyteczność, a nawet dydaktyczne zalety w projektowaniu przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony wskazuje się

na ograniczenia wynikające z ekonomicznego rodowodu tego modelu. Zdaniem K. Obłoja[24]:

– model ten koncentruje się na najbliższym i najważniejszym otoczeniu firmy-sektorze; jest to ograniczona perspektywa;

– prostota i ekonomiczna precyzja modelu mają swoją cenę; nie są brane pod uwagę uwarunkowania jakościowe, trudno mierzalne;

– jest to podręcznikowy model antagonizmów i konfliktów; w aktualnych warunkach globalnej gospodarki i aliansów strategicznych, ta filozofia walki staje się przestarzała.

Krytykuje się też porterowską strategię kształtowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku jako analityczną a nie dynamiczną. Jak stwierdzają P. B. Schary, T. Skjott-Larsen[25] nie bierze się pod uwagę, że „strategia musi uwzględniać reakcje organizacji na wymagania wciąż zmieniających się rynków". Model Portera ujmuje bowiem strategię przedsiębiorstw w jednym punkcie czasu. Nie łączy też pozycji przedsiębiorstwa bezpośrednio ze sprawnością jego funkcjonowania.

Te i inne wady modelu Portera obciążają również logistyczne strategie konkurencji będące pochodną tego modelu. Należy przy tym zauważyć, że w polskiej literaturze z dziedziny logistyki wady te nie są eksponowane.

Oceniając praktyczną przydatność logistycznych strategii konkurencji opartych na modelu Portera należy:

po pierwsze – zwrócić uwagę na fakt, że książkowa wersja tego modelu została wydana w 1980 roku a więc już ponad 20 lat temu;

po drugie – strategie te dotyczą przedsiębiorstw funkcjonujących jako odrębne i niezależne podmioty gospodarcze konkurujące same, z innymi tego typu przedsiębiorstwami;

po trzecie – strategie te w zasadzie wykluczają współpracę nakierowaną na poprawę pozycji konkurencyjnej;

po czwarte – w okresie 20 lat nastąpiły ogromne zmiany w otoczeniu logistycznym przedsiębiorstw wynikające z globalizacji działalności gospodarczej, wzrostu znaczenia obsługi klienta, kompresji czasu i integracji organizacyjnej; ich konsekwencją jest m.in. powstanie koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw;

po piąte – następuje przechodzenie od konkurowania przedsiębiorstw do konkurowania łańcuchami dostaw.

W tym świetle należy sformułować pytanie: jaka jest obecnie rola logistycznych strategii konkurencji opartych na modelu Portera? Strategie te wykorzystują walkę konkurencyjną w sektorze dla osiągnięcia określonych celów przedsiębiorstwa. Stąd też należy je zaliczyć do strategii typu win-lose (wygram-przegrasz). W klasycznym ujęciu stosują je przedsiębiorstwa nie funkcjonujące

[24] K. Obłój, *op. cit.*

[25] P. B. Schary, T. Skjott-Larsen, *op. cit.*

jeszcze według zasad zarządzania łańcuchami dostaw. Tymczasem strategie zarządzania łańcuchami dostaw oparte na współpracy i zaufaniu zakładające osiąganie wspólnych celów całego łańcucha należy zaliczyć do strategii typu win – win (wygram – wygrasz). Jest to więc nowa postać konkurencji a łańcuch dostaw (podaży) określany jest jako podstawowa jednostka strategiczna[26].

W tych warunkach strategie logistyczne powinny służyć poprawie konkurencyjności łańcucha dostaw poprzez dodawanie wartości i obniżkę kosztów w całym łańcuchu.

[26] Zob. *ibidem*.